

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS PONDOK
PESANTREN DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN
MENENGAH DI SMA PONDOK PESANTREN
NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Derajat Gelar Magister Pendidikan
Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**



Disusun oleh :

**FARHAN MUHTADI
NIM : 201710240211017**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
Juli 2019**

**GAYA KEPEMIMPINANKEPALA SEKOLAH
BERBASIS PONDOK PESANTREN DALAM
PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN MENENGAH DI
SMA PONDOK PESANTREN NURUL JADID PAITON
PROBOLINGGO**

Diajukan oleh :

FARHANMUHTADI
201710240211017

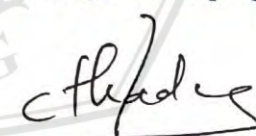
Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Selasa, 16 Juli 2019**

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Dr. Ichsan Anshory, AM., M.Pd.


Dr. Abdulkadir Rahardjanto,
M.Si.

Direktur
Program Pascasarjana


Ketua Program Studi
Magister Kebijakan dan
Pengembangan Pendidikan


Akhsanul M'Am, Ph.D


Dr. Agustinus, M.Pd

TESIS

FARHAN MUHTADI
201710240211017



Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, **Selasa 16 Juli 2019**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/ Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua/ Penguji : **Dr. Ichsan Anshory**

Sekretaris/ Penguji : **Dr. Abdulkadir Rahardjanto**

Penguji : **Akhsanul In'am, Ph.D**

Penguji : **Dr. Agus Tinus**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **FARHAN MUHTADI**

NIM : **201710240211017**

Program Studi : **Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

TESIS dengan judul : **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS PONDOK PESANTREN DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN MENENGAH DI SMA PONDOK PESANTREN NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis

ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

1. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
2. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Juli 2019

nyatakan,


FARHAN MUHTADI

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas kasih karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS PONDOK PESANTREN DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN MENENGAH DI SMA PONDOK PESANTREN NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO ”. Penulisan tesis ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan Strata 2 (S2). terselesaikannya penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan serta do’a dari semua pihak ketika dalam proses penelitian dan penulisan, sehingga pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Akhsanul In’am, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang
2. Bapak Dr. Agus Tinus, M.Pd, selaku Ketua Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang
3. Bapak Dr. Ichsan Anshory AM., M.Pd, selaku Pembimbing Utama yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan ilmu, bimbingan dan arahan selama penulisan tesis ini.
4. Bapak Dr. Abdulkadir Rahardjanto, M.Si, selaku Pembimbing Pendamping yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan semangat, bimbingan dan arahan selama proses penulisan tesis ini.
5. Keluargaku tercinta, Ibu, Bapak, Adik dan Istriku yang telah memberikan dukungan moril dan materi serta doa yang tidak henti-hentinya kalian panjatkan untuk saya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Teman-teman Rangers MKPP Kelas B 2017, kalian yang selalu berjuang bersama saya dalam hal suka maupun duka selama menempuh kuliah dan tugas-tugas di kampus.

7. Dulur-dulur Ikatan Mahasiswa Alumni Nurul Jadid (IMAN) Malang Raya, yang telah banyak memberikan dukungan, berjuang bersama, canda dan tawa tidak akan pernah saya lupakan.

Penulis sadar bahwa selama proses penyusunan tesis ini pasti ada kekurangan dan kesalahan karena kesempurnaan itu hanyalah milik Allah semata. Masukan berupa kritik dan saran yang membangun bagi penulis sangat diharapkan.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini berguna dan dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak.



Malang, 16 Juli 2019

Penulis

ABSTRAK

Muhtadi, Farhan. 2019. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Pondok Pesantren dalam Penyelenggaraan Pendidikan Menengah di SMA Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo*. Tesis. Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan. Universitas Muhammadiyah Malang. Pembimbing: 1). Dr. Ichsan Anshory, AM., M.Pd; 2). Dr. Abdulkadir Rahardjanto, M.Si

Email: muhtadifarhan@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Nurul Jadid dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah; (2) gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Nurul Jadid dalam proses pengambilan kebijakan di sekolah; (3) gaya kepemimpinan khas pesantren kepala sekolah SMA Nurul Jadid. Pendekatan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan dilakukan dengan cara wawancara terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model *Miles and Huberman* yaitu: reduksi data, penyajian data dan verifikasi/simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi *input*, *proses* dan *output* sekolah di SMA Nurul Jadid menggunakan gaya kepemimpinan delegasi, gaya kepemimpinan ini digunakan karena kepala sekolah menganggap tingkat kematangan bawahan sudah bagus dan siap untuk melaksanakan tugas sedangkan pada saat proses pengambilan kebijakan, kepala sekolah SMA Nurul Jadid menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, karena pada saat membuat kebijakan-kebijakan di sekolah masih ada unsur koordinasi antara atasan dan bawahan, bawahan masih diberi kesempatan untuk mengambil keputusan atas dasar saran dan kritik yang diberikan. Kedua gaya kepemimpinan yang bersama-sama dijalankan oleh kepala sekolah tersebut terdapat unsur gaya kepemimpinan khas pesantren yaitu kepemimpinan yang bersifat mengabdikan, melayani dan rasa kekeluargaan yang tinggi dengan menerapkan nilai-nilai keislaman dan kepesantrenan Nurul Jadid yaitu *trilogi santri* dan *panca kesadaran santri*.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Delegasi, Demokratis, Pesantren

ABSTRACT

Muhtadi, Farhan. 2019. *Principal's Leadership Style Based on Islamic Boarding School in Organizing Secondary Education of SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo*. Thesis. Master of Education Policy and Development. Muhammadiyah Malang University. Advisor: 1). Dr. Ichsan Anshory, AM., M.Pd; 2). Dr. Abdulkadir Rahardjanto, M.Si

Email: muhtadifarhan@gmail.com

The aim of this research are to describe and analyze (1) the leadership style of SMA Nurul Jadid principals in the implementation of education in school; (2) the leadership style of SMA Nurul Jadid Principal at the school policy retrieval process; (3) the typical leadership style of SMA Nurul Jadid principals. The approach of this research is qualitative descriptive. Data collection was done by structured interviews, observations, and documentation. Data analysis techniques use the Miles and Huberman model, namely: data reduction, data presentation and verification / conclusion. The results showed that the leadership style of principals in organizing education which included inputs, processes and outputs of schools in Nurul Jadid High School was using delegative leadership style, this leadership style was used because principals considered the maturity level of subordinates to be good and ready to carry out tasks while policy retrieval process, the principal of SMA Nurul Jadid uses a democratic leadership style, because when making policies in schools there was still an element of coordination between superiors and subordinates, subordinates were still given the opportunity to make decisions on the basis of suggestions and criticism. Both of leadership styles that are jointly run by the principal have elements of the pesantren's distinctive leadership style, which are dedicated, serving leadership and a high sense of kinship by applying Nurul Jadid's rules and Islamic values, namely *trilogi santri* and *panca kesadaran santri*.

Keywords: *Leadership Style, Delegative, Democratic, Islamic Boarding School*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
1. PENDAHULUAN	1
2. KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Peran Kepala Sekolah	6
2.2 Gaya Kepemimpinan	8
2.3 Prinsip dan Sistem Pendidikan Pesantren	16
2.4 Sistem Pengajaran di Pondok Pesantren	17
3. METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	18
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	18
3.3 Sumber Data	18
3.4 Teknik Pengumpulan Data	19
3.5 Teknik Analisis Data	20
3.6 Uji Kredibilitas Data	21
4. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian	22
4.1.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA	
Nurul Jadid dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah	22
4.1.2 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Nurul Jadid	
dalam Proses Pengambilan Kebijakan di Sekolah	27
4.1.3 Gaya Kepemimpinan Khas Pesantren Kepala SMA Nurul Jadid	31
4.2 Pembahasan	34
4.2.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	
dalam Penyelenggaraan Pendidikan	34

4.2.2 Gaya Kepemimpinan Kepala SMA Nurul Jadid	
dalam Proses Pengambilan Kebijakan di Sekolah	37
4.2.3 Gaya Kepemimpinan Khas Pesantren Kepala SMA Nurul Jadid	39
4.2.4 Desain Kepemimpinan Kepala Sekolah	41
5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	41
5.2 Saran	42
6. RUJUKAN	43



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tingkat Kematangan Bawahan	14
Gambar 2.2 Empat Dasar Kepemimpinan Situasional	14
Gambar 4.1 Desain Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Nurul Jadid	41



1. PENDAHULUAN

Pondok Pesantren adalah sebuah bentuk lembaga pendidikan yang eksistensinya cukup lama di Negara Indonesia dan terbukti memiliki kontribusi besar dalam berbagai aspek kehidupan bangsa Indonesia. Dewasa ini Pondok Pesantren menunjukkan peran besar sebagai lembaga pendidikan yang mampu menghadirkan alternatif baru dari sistem pembelajaran modern. Ada dua macam model pesantren yakni pesantren salafi yang menggunakan sistem klasik dan tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan pesantren dengan ciri tertutup, esotris, dan eksklusif. Model pesantren berikutnya adalah pesantren khalafi yang telah memasukkan pelajaran-pelajaran madrasah yang dikembangkannya. Salah satu alasan kenapa pesantren masih menjadi pilihan dari masyarakat adalah bahwa ternyata satu diantara orientasi dan tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk pribadi yang utuh, mandiri, dan berakhlak tinggi (Ambary, 2001; Fadhila, 2017).

Terdapat dua macam sistem pendidikan di pondok pesantren yaitu pendidikan formal dan pendidikan non formal. Penyelenggaraan pendidikan formal dalam pondok pesantren harus memperhatikan input, proses maupun outputnya. *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia dan ada sebagai bahan untuk proses selanjutnya. Segala sesuatu yang dimaksud adalah berupa sumberdaya, perangkat-perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai alat dan pemandu bagi berlangsungnya proses. Proses pendidikan adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain, sedangkan *output* adalah siswa lulusan sekolah yang bersangkutan. Untuk dapat menentukan apakah seorang siswa berhak lulus atau tidak, perlu diadakan kegiatan penilaian, sebagai alat penyaring kualitas (Dikmenum, 1999; Arikunto, 2006).

Kepala sekolah sebagai *stakeholder* harus mampu mengelola dan mengendalikan lembaganya sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Untuk melaksanakan hal tersebut kepala sekolah harus mempunyai gaya kepemimpinan yang kuat karena kepala sekolah sebagai penentu keberhasilan dan kegagalan

sebuah sekolah. Arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut (Siagian, 2010; Mulyasa, 2007).

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan sekolah karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan sekolah. Setiap kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam mengelola sekolah untuk mewujudkan visi, misi tujuan sekolah dan sasaran sekolah melalui program-program yang terencana dan bertahap (Iskandar, 2013). Seorang pemimpin selalu berusaha untuk menjadi tauladan bagi bawahannya untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru sehingga perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang cocok. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Gaya kepemimpinan adalah sebuah perilaku maupun strategi untuk mempengaruhi bawahan dengan falsafah, sikap, keterampilan yang dimiliki seorang pemimpin (Tampubolon, 2007; Reza & Dirgantara, 2010).

Heineman & Ioxley yang dikutip Rohiat, menyatakan bahwa studi di 13 negara maju dan 14 negara berkembang menunjukkan hasil yang konsisten, sekitar sepertiga dari varians mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan mempunyai peran yang menentukan terhadap mutu pendidikan (Rohiat, 2009). Penelitian Edmonds yang dikutip Syaiful Sagala (2017) tentang sekolah berhasil di New York menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik, dipimpin oleh kepala sekolah yang mutunya rendah. Sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik pula. Penelitian ini memberi gambaran bahwa faktor kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap apakah sekolah itu bermutu atau tidak (Sagala, 2007).

Berdasarkan hasil observasi, terdapat beberapa faktor yang melatarbelakangi penelitian yang dilakukan di SMA Nurul Jadid. Penunjukan

kepala sekolah SMA Nurul Jadid merupakan kewenangan yayasan, penunjukan kepala sekolah ini berdasarkan figur kyai di Pondok Pesantren Nurul Jadid, jika melihat syarat untuk menjadi kepala sekolah menurut permendikbud nomor 6 tahun 2018 salah satunya adalah memiliki sertifikat pendidik dan memiliki pengalaman manajerial dengan tugas relevan dengan fungsi sekolah paling singkat dua tahun terakhir. Sedangkan Kepala Sekolah SMA Nurul Jadid sekarang tergolong masih baru menjadi kepala sekolah dengan tidak memiliki sertifikat pendidik, tentunya sertifikat pendidik tersebut menunjukkan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu kepala sekolah SMA Nurul Jadid belum pernah menjabat sebagai kepala sekolah SMA sebelumnya dan kepala sekolah SMA Nurul Jadid tergolong masih baru, beliau juga belum mempunyai sertifikat kepala sekolah yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS). Sedangkan fungsi dari LP2KS untuk menyiapkan kepala sekolah-kepala sekolah yang profesional tentunya dengan melalui pelatihan-pelatihan yang di dalamnya juga membahas tentang kepemimpinan.

Berhubung SMA Nurul Jadid berada di dalam Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid, terdapat perbedaan budaya pesantren dengan budaya pendidikan luar pesantren tentang gaya kepemimpinan digunakan. Budaya yang berbeda tersebut akan membentuk gaya kepemimpinan berbeda pula bagi setiap kepala sekolah. Salah satu budaya yang terjadi adalah adanya senioritas dan junioritas, hal ini menyebabkan kesenjangan hubungan antar sesama. Junior tetap harus mengalah terhadap senior, dalam hal kebijakan pengambilan keputusan suara senior lebih diutamakan, hal ini dikarenakan senior lebih dipandang mampu mengemban tugas padahal belum tentu juga senior tersebut lebih cakap dari junior. Sebagai kepala sekolah yang baru harus bisa menjembatani antar lintas generasi para guru maupun tenaga kependidikan agar sekolah bisa berjalan sesuai visi dan misinya. Selain itu, kepala sekolah SMA Nurul Jadid harus bisa mengambil kebijakan dan mengintegrasikan program-program maupun informasi-informasi penting dari dunia luar pesantren yang sekiranya sesuai dengan kebutuhan sekolah tersebut. Di sisi lain, budaya pesantren juga punya peran dalam mewujudkan pendidikan pesantren yang bermutu. Mutu pendidikan sekolah harus dimulai dari internal

sekolah itu sendiri, yaitu harus mempertahankan nilai-nilai yang hidup sebagai budaya sekolah (Hanushek, 2000). Dimensi kultural menjadi sangat penting dalam menciptakan mutu pendidikan yang baik di suatu lembaga pendidikan, termasuk pesantren. Karena budaya adalah dimensi yang langsung menyentuh pada proses pendidikan. Budaya pesantren merupakan jiwa (*spirit*) sebuah pesantren yang memberikan kontribusi terhadap pendidikan di pesantren tersebut. Jika budaya pesantrennya lemah, maka ia tidak kondusif bagi pembentukan pendidikan yang efektif. Sebaliknya budaya pesantren yang kuat, akan menjadi fasilitator bagi peningkatan mutu pendidikan pesantren (Suhendar dkk, 2017).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah berbasis pondok pesantren biasanya menggunakan beberapa gaya kepemimpinan. Ada beberapa ciri kepemimpinan yang muncul pada kepala SMA Nurul Jadid seperti pemberian wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan, bawahan merasa sungkan untuk memberikan kritik, komunikasi kepala sekolah dengan bawahan terlihat kurang intens dan seringnya memberikan perintah untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Kepemimpinan kepala SMA Nurul Jadid ada juga sisi kharismaniknya yang dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang berwibawa. Kepemimpinan kharismanik lebih menginginkan kepada bawahannya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit adanya perubahan (House, 1997; Shmair, 1993). Pemimpin tersebut akan diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas dikarenakan keluasan ilmunya dan kepala SMA Nurul Jadid juga salah satu keluarga *dhalem* pondok pesantren yang tentu dihormati dan dipercaya oleh semua kalangan santri di Nurul Jadid. Banyaknya ciri kepemimpinan kepala sekolah yang ditemukan sehingga perlu adanya identifikasi tentang gaya kepemimpinan yang beliau gunakan sebagai landasan kepemimpinan yang akan digunakan pada sistem pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid khususnya di SMA Nurul Jadid.

Sistem pendidikan di SMA Nurul Jadid harus disesuaikan atau diintegrasikan dengan sistem pendidikan yang dikembangkan oleh biro kependidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid. Seperti pemberlakuan jam pagi

adalah jam belajar agama atau diniyah di setiap lembaga antara pukul 07.30 sampai 09.00. Kebijakan tersebut memiliki pendapat pro dan kontra bagi internal sekolah, dengan alasan kebijakan tersebut akan membebani muatan belajar siswa. Sehingga kepala sekolah harus menyikapi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menyelaraskan tujuan dari masing-masing program sehingga output yang diharapkan akan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Akan tetapi, bukan berarti bahwa integrasi pesantren dan sekolah ini tidak mengalami problem. Dalam praktiknya, pesantren merupakan induk dari lembaga-lembaga sekolah berada di dalamnya. Sedangkan lembaga tersebut berupa pengajian yang bersifat sorogan, madrasah diniyah, madrasah yang berafiliasi pada kemenang dan sekolah yang berafiliasi pada kemendiknas. Artinya, secara umum kurikulum pesantren itu tidak berlaku sama bagi setiap lembaga-lembaga dan tentu juga tidak dapat dinikmati oleh seluruh santri. Misalnya, santri yang terdaftar sebagai siswa di lembaga SMP atau SMA diwajibkan untuk menjadi siswa di madrasah diniyah sebagai pengimbangan antara pelajaran umum dan pelajaran agama, atau bentuk integrasi pendidikan. Faktor pendukung dan penghambat integrasi sistem pendidikan pesantren dan madrasah dapat diidentifikasi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi sumber daya manusia yang memadai termasuk sarana dan prasarana, keuangan, kurikulum, serta aspek manajerial lainnya. Faktor eksternal meliputi berfungsinya organisasi, hubungan masyarakat yang kuat, dan kepercayaan lembaga-lembaga luar. Adapun faktor penghambat integrasi sistem pendidikan pesantren dan madrasah terbagi kedalam dua bagian; yaitu hambatan sosial budaya masyarakat dan keterbatasan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan pendidikan (Subhan, 2012; Syuhada, 2016).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penulis dapat merumuskan suatu permasalahan yang timbul yaitu: (1) bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Nurul Jadid dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah?; (2) bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Nurul Jadid dalam proses pengambilan kebijakan di sekolah?; (3) bagaimana gaya kepemimpinan khas pesantren kepala sekolah SMA Nurul Jadid?.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas khusus atau dipercaya sebagai pemimpin dan manajer untuk mengelola, membuat kebijakan, mengoprasikan dan mengatur tata tertib sekolah sehingga tidak terjadi kekacauan di sekolah (Komariah; Triatna, 2008). Kemudian kepala sekolah juga diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang mendapatkan tugas untuk memimpin sebuah sekolah yaitu proses belajar mengajar atau interaksi antara guru dan murid (Wahjosumidjo, 2007). Sedangkan pengertian kepala sekolah menurut Permendikbud nomor 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi tingkat taman kanak-kanan sampai tingkat sekolah atas.

Menurut Purwanto (2002) kepala sekolah setidaknya memiliki 10 peranan berikut; sebagai pelaksana, perencana, ahli, pengawas, mewakili kelompok, sebagai pemberi ganjaran, sebagai wasit, penanggung jawab, sebagai pencipta dan sebagai seorang ayah. Kemudian Menurut Mulyasa (2007) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu; kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* (EMASLIM).

1. Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Kepala sekolah sebagai *educator* harus mempunyai strategi untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya, selain itu fungsi dari kepala sekolah sebagai pendidik adalah mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan pembinaan, dan dorongan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan kompetensinya dalam proses kegiatan belajar mengajar di sekolah.

2. Kepala Sekolah sebagai *Manajer*

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki tugas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan sekolah. Kepala sekolah harus mampu memberdayakan warga sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai pengendali administrasi sekolah seperti pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian di setiap program-program sekolah termasuk pengelolaan keuangan yang berada di sekolah.

4. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Kepala sekolah bertugas untuk mensupervisi semua kegiatan yang telah dilakukan oleh sekolah. Supervisi ini bertujuan untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan sehingga menjadi bahan perbaikan kedepannya. Setelah terjadinya supervisi harapannya sekolah mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa maupun orang tua siswa. Selain itu supervisi juga berguna untuk kontrol terhadap tujuan yang akan dicapai sekolah, sehingga jika ada penyimpangan maka akan cepat teratasi.

5. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai pemimpin erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang akan digunakan di sekolah. Kepemimpinan ini sangat menentukan bagaimana bawahan bekerja dan bagaimana bawahan berkomunikasi. Jika kepemimpinan kepala sekolah baik maka semua instrumen yang ada di sekolah akan berjalan dengan efektif. Sebaliknya jika kepemimpinan kepala sekolah buruk maka akan berdampak kepada keberlangsungan dari sekolah tersebut. Perlu diingat juga bahwa kepribadian kepala sekolah juga akan menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan di sekolah tersebut.

6. Kepala Sekolah sebagai *Innovator*

Kepala sekolah bertugas untuk terus melakukan inovasi-inovasi dalam kepemimpinannya, inovasi bagaimana cara mengembangkan sekolah, inovasi dalam mengembangkan proses pembelajaran dan menemukan hal-hal baru yang memajukan sekolah.

7. Kepala Sekolah sebagai *motivator*

Kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi-motivasi kepada bawahannya untuk terung meningkatkan kinerjanya. Tentunya kepala sekolah membutuhkan strategi-strategi untuk meningkatkan motivasi bawahannya. Motivasi ini bisa dilakukan dengan cara pengaturan lingkungan kerja yang nyaman, kedisiplinan, dorongan dari pemimpin, penghargaan, dan penyediaan sumberdaya yang dibutuhkan dan yang mendukung dari kinerja para bawahannya.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2004) adalah sebuah norma dan perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kemudian Mulyasa (2002) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya.

Kepemimpinan sangat erat kaitannya peranannya dengan manajemen organisasi. Kepemimpinan sangat dibutuhkan seorang untuk mengarahkan kepada arah tujuan tertentu juga karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia sehingga ada keinginan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan bisa diartikan sebagai cara mempengaruhi orang lain, kebiasaan, interaksi dengan bawahan pada organisasi tertentu. Kepemimpinan menurut Keith (1985) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuan tertentu dengan antusias (Keith, 1985) sedangkan Menurut Veitzhal (2004) kepemimpinan adalah sebuah proses untuk mempengaruhi atau memberi contoh kepada anggotanya dengan proses adanya komunikasi sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Menurut Suyuti (2001) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pikiran dan perasaan, mengarahkan, membimbing tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Ada Tiga aliran teori menurut Hidayat dan Machali (2010) pada gaya kepemimpinan seseorang sebagai berikut:

1. Teori Genetis (Keturunan), teori ini menyatakan bahwa Inti dari teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat atau dalam bahasa inggrisnya *"leader are born and not made"*. Menurut penganut teori ini kepemimpinan itu ada sejak lahir dan bukan dibuat-buat karena sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin dengan gayanya sendiri,
2. Teori Sosial, Teori ini merupakan teori kebalikan dari teori yang pertama. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu harus dibuat dan dididik bukan ada dengan sendirinya atau lahir dengan sendirinya istilah baha inggrisnya yaitu *"leader are made and not born"*. Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Jadi setiap orang yang dilahirkan mempunyai kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin dengan melalui proses belajar dan didikan.

3. Teori Ekologis, teori ini merupakan teori gabungan dari kedua teori di atas, bahwa kepemimpinan itu adalah bakat, tetapi bakat itu harus didapatkan dengan cara dilatih dan beliaar sehingga seseorang tersebut dikatakan cukup untuk menjadi pemimpin

Berikut ini adalah beberapa teori tentang kepemimpinan yang dirangkum oleh Kartini Kartono (2008) dari G.R. Terry.

1) Teori otokratis dan pemimpin otokratis

Teori ini mengatakan bahwa dasar kepemimpinan ini adalah memberikan sebuah perintah, paksaan, berorientasi kepada struktur organisasi tugas dan selalu dalam pengawasan yang ketat sehingga pekerjaan akan terlihat efisien sehingga kepemimpinannya disebut otokrat. Pemimpin ini memiliki bersifat keras, kaku sesuai prinsip sehingga pemimpin tersebut tidak pernah mendelegasikan otoritasnya kepada bawahannya. Pemimpin tersebut akan loyal kepada orang-orang yang path atas tindakannya dan sebaliknya pemimpin jenis ini tidak akan pernah loyal kepada bawahan yang selalu membangkan atas perintahnya.

2) Teori psikologis

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin harus mampu memberikan motivasi dan mengembangkan para pengikutnya sehingga para pengikutnya bersedia bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan-tujuan organisasinya. Pemimpin jenis ini sangat mementingkan aspek psikis bawahannya seperti adanya pengakuan (recognizing), martabat, status sosial.

3) Teori sosiologis

Kepemimpinan dalam teori ini adalah kepemimpinan yang memperhatikan hubungan antar pengikutnya dan sesegera mungkin menyelesaikan setiap konflik yang terjadi, memberikan petunjuk-petunjuk yang jelas kepada pengikutnya dan kemudian ciri dari kepemimpinan ini adalah menyertakan pendapat dari bawahan untuk proses pengambilan keputusan akhir.

4) Teori *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* merupakan kepemimpinan yang menyerahkan tanggung jawab kepada bawahan ataupun kepada semua anggotanya yang sebenarnya pemimpin tersebut tidak mampu untuk melakukannya. Pemimpin seperti ini hanyalah simbol ketua dalam menjalankan organisasinya.

5) Teori Kelakuan Pribadi

Teori Kepemimpinan ini menyatakan bahwa setiap pemimpin didasarkan atas kualitas kelakuan pribadinya dan seorang pemimpin akan berkelakuan berbeda dengan pemimpin lainnya dalam menghadapi sebuah masalah. Pemimpin seperti ini harus bijak dalam menghadapi masalah baik masalah di internal organisasinya dan diluar organisasinya.

6) Teori Sifat Orang-orang Besar

Teori kepemimpinan ini berdasarkan ciri-ciri sifat orang besar yang telah terbukti dengan kepemimpinannya. Sehingga ada acuan yang diharapkan pada pemimpin ini seperti memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

7) Teori Situasi

Teori ini berpandangan bahwa seorang pemimpin akan muncul jika ada masalah pergolakan dan sangat kritis seperti revolusi dan pemberontakan. Bersamaan dengan masalah tersebut seorang pemimpin akan muncul dan mampu mengatasi persoalan-persoalan di atas sehingga pemimpin ini layak disebut penyelamat dan juga bisa menjadi pemimpin pada situasi tertentu (Hidayat dan Machali, 2010).

Menurut Siagian (2010) ada beberapa tipe kepemimpinan diantaranya adalah sebagian berikut:

1. Tipe Otokratis

Ciri-ciri pemimpin yang otokratis sebagai berikut:

- a. Organisasi yang dipimpin sebagai pemilik pribadi
- b. Menyamakan tujuan pribadi dan tujuan organisasi adalah sama dan menganggap bawahan sebagai alat untuk tujuan tersebut
- c. Tidak mau menerima saran dan kritik
- d. Sangat bergantung kepada kekuasaannya
- e. Bersifat memaksa dan menghukum.

2. Tipe Militeristis

Tipe pemimpin ini berbeda dengan pemimpin yang berada pada organisasi militer.

Pemimpin militeristik memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Menggerakkan bawahan dengan sistem perintah;
- b. Bergantung pada pangkat dan jabatannya;
- c. Formalitas yang dilebih-lebihkan;
- d. Mengharuskan kedisiplinan yang tinggi dan kaku dalam bekerja kepada bawahan;
- e. Tidak menerima kritik dan saran dari bawahannya
- f. Suka menggunakan upacara-upacara pada setiap kegiatan.

3. Tipe Paternalistis

Ciri-ciri pemimpin yang paternalistis adalah sebagai berikut :

- a. Berpendapat bahwa bawahannya masih belum dewasa dan bersikap terlalu *protective*
- b. Bawahannya jarang diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan dan inisiatif
- c. Bawahannya jarang diberikan kesempatan untuk mengembangkan kreasinya
- d. Bersikap seolah dirinya yang paling tahu.

4. Tipe Karismatik

Pemimpin kharismatik biasanya memiliki pengikut yang sangat banyak dan mempunyai daya yang besar terhadap pengikutnya, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

5. Tipe Demokratis

Ciri-ciri dari kepemimpinan yang demokratis adalah:

- a. Menganggap manusia adalah makhluk yang mulia, hal ini sebagai dasar untuk menggerakkan para bawahannya
- b. Mensinkronkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi dan lebih mementingkan tujuan organisasi tersebut.
- c. Suka menerima kritik dan saran dari bawahannya
- d. Bekerja dengan *teamwork* atau kerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut

- e. Menganggap kesalahan itu adalah pembelajaran sehingga bawahan tidak dihakimi begitu saja dan percaya atas kemampuan dari bawahannya
- f. Menjadikan bawahannya lebih sukses dari dirinya sendiri
- g. Mengembangkan kapasitas dirinya sebagai seorang pemimpin.

Ishak dan Tanjung, (2003) mengatakan bahwa ada empat gaya kepemimpinan yang umum digunakan, antara lain :

1. *Democratic leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang mengutamakan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan dan moral antara pimpinan dan bawahan.
2. *Directorial / Authocratic Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepentingannya dan memaksakan tujuan pribadinya kepada bawahannya dengan sikap paksaan.
3. *Paternalitic Ledership*, yaitu gaya kepemimpinan gabungan antara *democratic* dan *dictorial* sehingga bisa dikatakan kepemimpinan ini adalah otokratis yang bersifat demokratis
4. *Free Rein Ledership*, yaitu pemimpin yang menyerahkan pengoprasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dan bawahan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) menyatakan bahwa pemimpin harus mampu menemukan dan mengamati kenyataan dari suatu lingkungan organisasinya karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Sedangkan menurut Sutarto (2012) pemilihan gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu perilaku seorang pemimpin, tujuan organisasi, struktur organisasi, kegiatan yang dilakukan, motivasi kerja, harapan pemimpin dan bawahan, adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja, tingkat pendidikan seorang pemimpin dan para bawahan, lokasi, teknologi, ekonomi, politik dan keamanan tempat kerja. Maka dari itu pemimpin harus bisa melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, sehingga bisa mengerti keadaan bawahannya, situasi organisasi yang dipimpin dan kemampuannya sendiri sehingga pemimpin tersebut mengetahui bagaimana cara menggunakan dan mengidentifikasi kepemimpinan yang benar

Para peneliti biasanya menggunakan dua pendekatan utama dalam hal meneliti tentang gaya kepemimpinan, yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. Pendekatan perilaku berlandaskan bahwa keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh bagaimana cara pemimpin tersebut bersikap dan bertindak (Sutarto, 2012). Berdasarkan perilaku kepemimpinan ini dapat dibedakan menjadi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis. Thoha (2004) dalam bukunya *kepemimpinan dalam manajemen* yaitu, gaya kepemimpinan otokratis berdasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Pendekatan situasional berbeda dengan pendekatan perilaku yang mengutamakan satu perilaku kepemimpinan dalam semua situasi, pendekatan situasional memandang bahwa setiap organisasi itu unik, memiliki ciri khusus, dan budaya yang berbeda sehingga diperlukan bermacam gaya kepemimpinan untuk menghadapi situasi tertentu di organisasi tersebut.

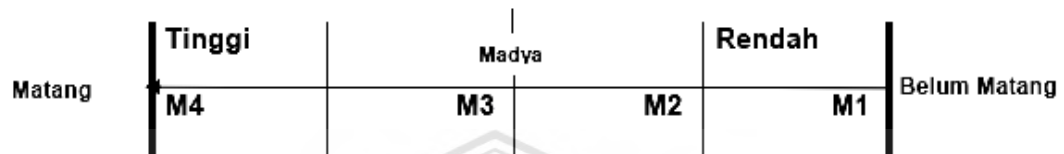
Terdapat dua tugas orientasi utama bagi seorang pemimpin situasional menurut Keating (1986) yaitu tugas yang berhubungan dengan pekerjaan (*task function*) dan tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok (*relation function*). Kemudian Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa pendekatan situasional juga memperhatikan dan mempertimbangkan tingkat kesiapan kematangan bawahan kemudian ada tiga hal yang saling berpengaruh dalam kepemimpinan situasional tersebut yaitu:

- a. Sejumlah petunjuk dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas)
- b. Sejumlah pendukung sosioemosional (perilaku hubungan)
- c. Tingkat kesiapan (kematangan) para bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran.

Terdapat dua dimensi Tingkat kematangan bawahan, yaitu: "*job maturity*" (kematangan kerja) dan "*psychological maturity*" (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan kemampuan seseorang, sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan kemauan seseorang (Sutarto, 2012). Kematangan psikologis berkaitan dikaitkan kemauan seseorang atau motivasi

untuk melaksanakan sesuatu yang berkaitan dengan rasa keyakinan sehingga orang yang matang secara psikologis dalam bidang atau tanggung jawab tertentu dirinya merasa yakin akan tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tertentu (Hersey dan Blanchard, 1990).

Tingkat kematangan bawahan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard dapat diperinci menjadi 4 tingkat (Gambar 2.1), yaitu:



Gambar 2.1 Tingkat Kematangan Bawahan

Sumber: Sutarto. 1991. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta.

Gadjah Mada University Press

1. Kode M1 menunjukkan bahwa tingkat kematangan bawahan rendah yang bercirikan tidak mampu dan tidak mau.
2. Kode M2 menunjukkan bahwa tingkat kematangan bawahan madya dengan ciri tidak mampu tetapi mau atau yakin.
3. Kode M3 menunjukkan bahwa tingkat kematangan bawahan tinggi dengan ciri mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap.
4. Kode M4 menunjukkan bahwa tingkat kematangan bawahan tinggi dengan ciri mampu/cakap dan mau/yakin.

Berdasarkan tingkat kematangan bawahan di atas, Hersey dan Blanchard (1990) memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan kemudian dapat diidentifikasi menjadi empat dasar gaya kepemimpinan situasional dapat dilihat pada gambar 2.2 di bawah ini.



Gambar 2.2 Empat Dasar Kepemimpinan Situasional

Keempat dasar gaya kepemimpinan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Telling* (memberitahu) (S1)

Gaya ini digunakan ketika kesiapan bawahan rendah (M1). Pemimpin menekankan kepada bawahan dengan perilaku tugas yang tinggi dan hubungan yang rendah. Pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan menjelaskan peranan masing-masing bawahan dengan pengawasan yang ketat dan komunikasinya satu arah.

2. *Selling* (Menjual) (S2)

Gaya ini digunakan ketika kesiapan bawahan medium (M2). Pemimpin ini menekankan kepada bawahan perilaku tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang tinggi. Pemimpin ini memberikan arahan dengan jelas dan komunikasinya dua arah dengan memberikan dukung dan motivasi kepada bawahan sehingga pemimpin perlu memberikan sikap yang mendukung dan membimbing dikarenakan bawahan belum siap mengambil tanggung jawab secara penuh atas pekerjaannya.

3. *Participating* (Mengikutsertakan)

Gaya ini digunakan ketika kesiapan bawahan tinggi dan tingkat kemauan melaksanakan tugas rendah (M3). Pemimpin ini mendorong individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas dengan berbagi gagasan dan pemimpin memfasilitasi kemudian memudahkan pekerjaan dengan komunikasi yang baik.

4. *Delegating* (Mendelegasikan)

Gaya ini digunakan ketika tingkat kematangan bawahan tinggi dan mampu atau mau mengemban tanggung jawab. Kepemimpinan ini mencakup perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan rendah berarti bahwa pemimpin memberikan tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memutuskan sebuah masalah. Terciptanya rasa memiliki dari bawahan terhadap tugas dan tanggung jawab sehingga pemimpin tidak khawatir dan mampu mengerjakan atau memikirkan pekerjaan lainnya.

2.3 Prinsip dan Sistem Pendidikan Pesantren

Pondok pesantren adalah merupakan asrama-asrama santri atau tempat tinggal santri. Pondok sendiri berasal dari kata bahasa arab yaitu *funduq* yang artinya adalah sebuah asrama besar yang digunakan untuk persinggahan. Sedangkan pesantren secara etimologi berasal dari kata *santri* yang mendapat sehingga menjadi *pesantriaan* yang bermakna kata "*shastri*" yang artinya murid. Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku suci agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan (Yasmadi, 2005), sehingga pondok pesantren adalah tempat bagi orang-orang yang sedang belajar ilmu baik tentang agama dan pengetahuan umum lainnya.

Pondok pesantren merupakan sebuah lembaga yang mempunyai identitas dalam perkembangannya diperuntukkan untuk penyiaran agama Islam. Pesantren tetap dipelihara sampai sekarang meskipun perubahan-perubahan di masyarakat sangat cepat sekali. Pesantren juga dilihat sebagai wilayah sosial yang mengandung kekuatan resistensi terhadap perubahan-perubahan dan modernisasi yang tidak terbentuk, pesantren sekarang lebih siap untuk menghadapi itu dengan inovasi-inovasi yang tidak kalah menarik daripada umumnya. (Dhofier, 1994).

Menurut Tholchah Hasan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang masih tampak dan terus berkembang dan prinsip-prinsip pendidikannya bersifat teosentris. Tujuan yang sebenarnya pendidikan pesantren adalah mendekatkan diri kepada Allah dengan ketaatan beribadah dan dalam kesehariannya menggunakan ajaran-ajaran Islam yaitu berbuat baik kepada diri sendiri, berbuat baik kepada sosialnya dan semua perilaku didasarkan pada akhlakul karimah.

Menurut Rahardjo (1985) sistem pendidikan pesantren dibagi menjadi 2 sistem, yaitu sistem non klasikal dan sistem klasikal.

a. Sistem Non Klasikal

Sistem yang pertama kali digunakan oleh pesantren yaitu sistem non klasikal. Sistem pendidikan ini tidak ada yang namanya kurikulum yang terstruktur dan tertulis biasanya ilmunya langsung diberikan oleh kyainya dengan polanya sendiri. Terdapat metode yang digunakan dalam sistem non klasikal ini, yaitu:

1) Metode Sorogan atau belajar individual

Metode ini biasanya santri belajar langsung kepada kyainya dengan cara menghadap sendirian dan membawa kitab atau buku yang akan dipelajarinya. Kemudian gurunya membacakan dan menerangkan apa yang terdapat dalam kitab tersebut.

2) Metode Bandongan atau bersama

Metode ini menggunakan sistem lingkaran, dimana santri membentuk lingkaran dan mendengarkan apa yang diterangkan langsung oleh kyainya.

3) Metode Praktek

Penggunaan metode ini adalah demonstrasi, biasanya metode ini digunakan untuk praktek ibadah kemudian santri disuruh menirukan apa yang telah dipraktekkan oleh kyainya.

b. Sistem Klasikal

Seiring berkembangannya zaman pada saat ini, sistem pendidikan pondok pesantren harus juga mampu mengembangkan model-model pembelajaran yang terbaru untuk menghadang ketinggalan zaman dan memenuhi kebutuhan pendidikan yang berada di masyarakat. Perubahan tersebut adalah mengadopsi sistem klasikal yaitu dengan mendirikan lembaga-lembaga formal dengan berbagai jenjang pendidikan mulai tingkat Ibtidaiyah (MI), Tsanawiyah (MTs), Aliyah (MA) sampai dengan tingkat Perguruan Tinggi (Rahardjo, 1985).

2.4 Sistem Pengajaran di Pondok Pesantren

Sistem pengajaran di pondok pesantren merupakan pengembangan pendidikan islam yang berada di Indonesia secara tradisional dan moden. Lembaga pesantren adalah lembaga sebagai sarana untuk berdakwah islam dan juga untuk mewujudkan cita-cita negara Indonesia yaitu negara yang berkeadaban.

Ada beberapa pola umum pendidikan Islam tradisional yang dinyatakan oleh Abdurrohman dkk (2002) sebagai berikut.

1. Hubungan yang dekat antara kyai dan santrinya
2. Kepatuhan dan menghormati kepada seorang kyainya

3. Hidup dengan sederhana
4. Hidup mandiri
5. Rasa kekeluargaan yang sangat erat sehingga mudah saling tolong-menolong
6. Aturan kedisiplinan yang ketat
7. Siap menderita untuk tujuan belajar
8. Kehidupan keagamaan sangat erat sekali dalam kesehariannya . (Abdurahman, dkk. 2002).

Terdapat empat ciri khusus yang dimiliki pesantren seperti pelajaran keagamaannya menggunakan kitab-kitab berbahasa arab dan teknik pengajaran yang unik seperti *sorogan*, *bandongan* dan *wetonan*. Kemudian juga santri mengedepankan hafalan, serta menggunakan sistem *halaqah* (Dhofier & Zamakhsari, 2009).

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sudarwan Danim (2002) yaitu pengumpulan datanya kata-kata atau gambar dan bukan berbentuk seperti angka-angka. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moleong (2014), penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berbentuk kata-kata atau tulisan yang telah diolah sedemikian rupa dari perilaku orang-orang yang diamati.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Atas Pondok Pesantren Nurul Jadid Jalan KH. Zaini Mun'im Desa Karanganyar Kecamatan Kabupaten Paiton Probolinggo dan dilaksanakan pada bulan Maret s/d Mei Maret 2019.

3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sumber primer dan sumber sekunder. Sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data (informan) kepada peneliti dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti

misalnya lewat orang lain ataupun lewat dokumen (Sugiyono, 2011). Adapun sumber dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Informan

Informan inti adalah kepala sekolah SMA Nurul Jadid, waka kurikulum dan guru, kemudian informan pendukung yaitu siswa dan biro pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid. Peneliti melakukan observasi di sekolah untuk melihat aktifitas kepala sekolah dan kegiatan pembelajaran serta melakukan pengecekan dokumen-dokumen yang ada di sekolah dan melakukan wawancara dengan informan inti dan informan pendukung untuk mendapatkan data-data yang valid.

2. Tempat

Sarana dan prasarana yang ada di SMA Nurul Jadid yang termasuk dalam dokumen standar isi kurikulum 2013.

3. Dokumen

Dokumen yang dijadikan sumber data meliputi latar belakang sekolah, visi, misi dan tujuan sekolah, dokumen kurikulum dan kelengkapan administrasi lainnya.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi sebagai berikut:

1. Observasi (pengamatan)

Obeservasi atau pengamatan peneliti untuk mendapatkan informasi kepemimpinan kepala sekolah dan mengamati fenomena-fenomena yang terjadi di SMA Nurul Jadid.

2. Wawancara

Wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur dengan panduan yang telah dibuat sebelumnya oleh peneliti dengan mengikuti langkah-langkah dari Creswell (2014).

Langkah-langkah wawancara menurut Creswell (2014) sebagai berikut:

1. Membuat daftar pertanyaan yang akan diteliti dan akan dijawab dalam proses wawancara

2. Menentukan informan yang sesuai untuk diwawancarai
3. Memilih tipe wawancara yang praktis
4. Menggunakan perekaman ketika proses wawancara
5. Menggunakan protokol atau panduan wawancara
6. Menyempurnakan pertanyaan dan prosedur melalui *pilot testing*
7. Menentukan lokasi wawancara
8. Meminta izin persetujuan partisipan untuk diwawancarai.
9. Menggunakan prosedur wawancara sesuai apa yang telah direncanakan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang dilakukan adalah untuk mengkaji proses penyelenggaraan pendidikan di bawah kepemimpinan kepala sekolah SMA Nurul Jadid seperti dokumen kurikulum, kesiswaan, dan lain sebagainya.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah proses untuk mencari dan mencari secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi atau catatan lapangan dan dokumentasi (Sugiyono, 2011). Ada tiga teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (1992) yang dilakukan secara bersamaan yaitu: Reduksi data, penyajian data dan kesimpulan/verifikasi.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses penyederhanaan, pemilihan, pemusatan perhatian dan pengabstakan data-data yang masih kasar sehingga mudah dipahami. Proses reduksi ini akan dilakukan secara terus menerus sehingga data yang didapatkan benar-benar valid. Adapun data yang direduksi adalah hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Nurul Jadid.

2. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya (Sugiyono, 2011). Data yang telah direduksi selanjutnya akan diproses dalam penyajian data yang berbentuk suatu uraian sederhana kemudian ditampilkan dalam bentuk tabel.

3. Kesimpulan/verifikasi

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal masih bersifat sementara bila tidak terdapat temuan atau bukti-bukti yang kuat maka kesimpulan tersebut masih bisa berubah. Tetapi jika kesimpulan awal sudah di dukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten maka kesimpulan yang dikemukakan berfiat kredibel.

3.6 Uji Kredibilitas Data

Terdapat bermacam-macam uji kredibilitas data atau kepercayaan data yang disampaikan oleh Sugiyono (2011) yaitu dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *memberchek*. Pada penelitian ini uji kredibilitas data menggunakan tiga cara yaitu perpanjangan pengamatan, ketekunan pengamatan dan triangulasi.

1. Perpanjangan Pengamatan

Peneliti melakukan perpanjangan pengamatan untuk mengambil data sampai jenuh dan mengecek kembali data yang diberikan apakah benar dan sesuai, jika data yang telah diperoleh setelah dicek kembali pada sumberdata asli atau sumber data lainnya ternyata tidak benar maka peneliti akan melakukan pengamatan lagi sampai benar-benar data tersebut pasti kebenarannya. Peneliti tinggal beberapa waktu di SMA Nurul Jadid mulai dari jam pertama masuk dan sampai selesai proses kegiatan belajar selesai.

2. Ketekunan Pengamatan

Peneliti mencermati setiap langkah yang berkesinambungan dalam penelitian untuk memastikan bahwa data tersebut benar-benar valid dan kepastian data tersebut akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Peneliti melakukan pengecekan kembali data-data yang ditemukan apakah salah atau tidak. Sebagai bekal untuk meningkatkan ketekunan pengamatan, peneliti membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi terkait dengan temuan yang diteliti.

3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas data ini merupakan salah satu pengecekan data dari berbagai sumber, berbagai cara, dan berbagai waktu

sehingga terdapat tiga jenis triangulasi menurut Sugiyono (2011) yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.

Triangulasi pada penelitian ini menggunakan dua teknik yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi teknik pengumpul data.

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber data digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Untuk menguji kredibilitas gaya kepemimpinan kepala SMA Nurul Jadid maka peneliti mengumpulkan data dan menguji data dari bawahan yang dipimpin dalam hal ini adalah siswa, dari atasan yang memberi tugas dalam hal ini adalah biro pendidikan Nurul Jadid, dan dari teman kerja yang merupakan kelompok kerja sama dalam hal ini adalah seorang guru.

b. Triangulasi Teknik Pengumpul Data

Triangulasi teknik pengumpul data ini dengan cara peneliti mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Data yang diperoleh dari wawancara kemudian akan dicek kembali dengan melakukan observasi dan studi dokumentasi. Bila data yang dihasilkan dalam uji ini berbeda maka peneliti akan melakukan diskusi kembali dengan sumber data yang diperoleh.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 HASIL PENELITIAN

4.1.1 GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SMA NURUL JADID DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

A. Input Pendidikan Sekolah

1. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Langkah kepala sekolah dalam mempersiapkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yaitu dengan cara melakukan rapat evaluasi di awal tahun untuk melihat rasio kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan pernyataan dari waka kurikulum,:

“Refleksi dari tahun pelajaran sebelumnya melalui rapat evaluasi untuk melihat jumlah kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan apakah sudah memenuhi rasio atau tidak. Kalau sudah dipenuhi maka fokus dalam peningkatan kualitas SDM-nya, jika belum maka akan ada proses rekrutmen”
(W.K.D/25.04.2019)

Proses rekrutmen tersebut sekarang dipegang oleh yayasan sehingga sekolah tidak langsung melakukan rekrutmen tetapi berkoordinasi dengan pihak biro kepegawaian Nurul Jadid, sesuai dengan pernyataan dari kepala sekolah:

“Rekrutmen pegawai sekarang dipegang oleh yayasan, kalau sebelumnya sekolah terlebih dahulu mengajukan ke yayasan, kalau sekarang masuknya surat lamaran langsung ke biro kepegawaian, ketika ada yang memalamar maka biro kepegawaian akan membuat surat ke sekolah, kemudian sekolah melihat kebutuhan pendidik dan tenaga pendidik, kemudian sekolah mengajukan kembali kepada yayasan” (K.S.H/01.05.2019)

2. Sarana dan Prasarana Sekolah

Semua sistem sudah sentral ada di yayasan Nurul Jadid termasuk pengadaan sarana prasarana sekolah ditangani oleh biro umum Nurul Jadid seperti yang dikatakan kepala sekolah yaitu:

“sejak 2018 awal dana sudah sentral dari yayasan maka urusan sarpras itu sudah urusan kepesantrenan yang ditangani oleh biro umum, pihak sekolah bisa mendata kebutuhan dan mengajukan pengadaan sarpras tersebut, tapi sementara ini pengadaan yang diajukan ke pihak pusat ada beberapa yang belum terealisasi dikarenakan ada beberapa kebutuhan yang bersifat makro”. (K.S.H/01.05.2019)

Kepala sekolah berkoordinasi dengan waka sarana dan prasarana untuk menginventarisasi kebutuhan-kebutuhan sarana dan prasarana yang ada. Setelah diinventarisasi maka waka sarpras akan mengajukan kebutuhan tersebut kepada biro umum untuk segera ditindaklanjuti.

3. Struktur Organisasi, Program Kerja Sekolah, Peraturan Sekolah dan Deskripsi Tugas

Pembentukan struktur organisasi dan program kerja sekolah melalui rapat koordinasi antara kepala sekolah wakil kepala sekolah, dan guru-guru senior yang dianggap penting sehingga bapak kepala sekolah tetap menerima masukan dan saran dari guru-guru senior sehingga pemilihan tersebut sesuai dengan kapasitasnya meskipun penunjukan empat waka tersebut adalah hak priofratif beliau, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kurikulum yaitu:

“penunjukan waka kurikulum beliau melakukan interview kepada beberapa senior-senior atau kepada guru-guru yang dianggap representatif jawabannya dan juga dilihat dari prestasi-prestasi yang diraih. Pembentukan empat waka ini hak priogratif kepala sekolah, kemudian struktur yang lain melalui rapat pimpinan diantaranya kepala sekolah, empat waka, dan kepala TU”. (W.K.D/25.04.2019)

Pembentukan peraturan sekolah dan deskripsi tugas mengacu kepada aturan umum yang telah diberikan oleh pesantren, kemudian kepala sekolah mengadakan rapat untuk menerjemahkan dan mengembangkan menjadi aturan khusus dan deskripsi tugas di sekolah SMA Nurul Jadid sesuai SK yang telah diputuskan, hal ini sesuai dengan pernyataan dari bapak kepala sekolah yaitu:

“aturan sekolah secara general sekolah meminta kepada yayasan yaitu biro pendidikan karena yayasan menaungi dari beberapa sekolah. Kemudian dari aturan tersebut kita menafsiri dan membuat penambahan-penambahan aturan khusus yang sekiranya perlu di sekolah sesuai dengan keputusan rapat dari struktur sekolah” (K.S.H/01.05.2019)

4. Visi dan Misi Sekolah

Penyusunan visi dan misi dilakukan setiap lima tahun sekali dan tiap awal tahun biasanya ada workshop untuk melakukan review visi dan misi apakah sesuai dan relevan dengan kondisi sekolah saat ini sesuai dengan pernyataan bapak kepala sekolah dan waka kurikulum:

“Penyusunan visi dan misi dilakukan setiap 5 tahun sekali, berhubung sekarang masih belum lima tahun maka tetap melanjutkan visi dan misi yang sebelumnya. Penyusunan misi dan visi tersebut dirapatkan oleh stakholder dari pihak sekolah dan biro pendidikan pesantren”. (K.S.H/01.05.2019)

“awal tahun biasanya workshop untuk melakukan review atau refleksi apakah relevan atau tidak dengan kondisi sekarang bahkan kalau ada revisi biasanya dilakukan bulan juli”. (W.K.D/25.04.2019)

Kesimpulan yang bisa dijelaskan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari input pendidikan di SMA Nurul Jadid adalah kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan pemangku kepentingan contoh saat proses perekrutan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan pengadaan sarana prasarana sekolah selalu berkoordinasi dengan wakil kepala sekolah dan berkoordinasi dengan pihak yayasan. Kemudian saat proses pembentukan program kerja dan visi misi sekolah selalu mengadakan refleksi dan evaluasi terhadap tahun sebelumnya.

B. Proses Pendidikan Sekolah

1. Kegiatan Belajar Mengajar dan Pengelolaan Program

Beliau menggunakan sistem pendelegasian kepada pelaksana jobdis-jobdis yang telah dimusyawarahkan terlebih dahulu, kemudian beliau mendapatkan

laporan-laporan kegiatan yang telah dilaksanakan untuk dievaluasi sesuai apa yang dikatakan bapak kepala sekolah yaitu:

“kalau saya sistemnya pendelegasian, jadi kita sudah membuat jobdis dan jobdis itu kita musyawarahkan bersama. Selanjutnya pelaksana dari jobdis itu ialah dari wakil kepala sekolah sekolah. Jadi sistem kita ialah pendelegasian. Kemudian wakil kepala sekolah tersebut membuat kegiatan dan melaporkan kegiatannya ke kepala sekolah, jika terdapat masalah maka wakil kepala sekolah tersebut berkonsultasi terhadap kepala sekolah”. (K.S.H/01.05.2019)

Pengelolaan program-program yang telah direncanakan selanjutnya akan didelegasikan kepada wakil kepala sekolah yang ada oleh kepala sekolah untuk dilaksanakan sesuai garis koordinasi yang telah disepakati bersama, kemudian ada evaluasi bulanan bersama kepala sekolah bersama struktur sekolah yang ada sesuai dengan pernyataan waka kurikulum yaitu:

“kepala sekolah menggunakan sistem delegasi kepada empat waka untuk melakukan program yang telah direncanakan sesuai dengan garis koordinasi”. (W.K.D/25.04.2019)

Kepala sekolah juga mendelegasikan kepada waka kurikulum untuk masalah pengelolaan sumberdaya pendidik dan tenaga pendidik yang ada di sekolah contoh seperti ada pembinaan guru juga pada saat rapat evaluasi bulanan yang dilakukan seperti bapak kepala sekolah bilang:

“Karena sistem kita pendelegasian untuk masalah guru diserahkan kepada kurikulum dan untuk siswa terhadap waka kesiswaan. Sehingga setiap bulan ada laporan siapa yang tidak masuk dan saya setiap hari dapat laporan dari TU siapa yang tidak masuk kelas, jadi TU itu keliling setiap pergantian jam sekolah. Kemudian dari laporan tersebut biro pendidikan akan melaporkan kepada biro kepegawaian dan biro keuangan” (K.S.H/01.05.2019)

2. Monitoring dan Evaluasi

Langkah kepala sekolah dalam memonitoring dan mengevaluasi kegiatan sekolah yaitu dengan cara koordinasi kepala sekolah dengan empat waka karena beliau sendiri jarang turun ke kelas-kelas setiap harinya karena sudah ada TU yang keliling tiap pergantian jam sehingga beliau tetap menerima informasi di setiap jam pelajarannya dan juga melakukan kontrol melalui informasi sosial media, beliau juga pernah mesupervisi guru-guru termasuk guru bahasa inggris seperti yang beliau katakan:

“Kita ada kelompok WA, selain beliau memonitoring ke kelas-kelas, ketika beliau ada rapat atau kegiatan di luar beliau juga mengontrol melalui social media jadi tetap terpantau di situ tapi yang jelas kepala tetap andil di sini juga keliling ke kelas, dana saya juga pernah disupervisi ketika dalam pembelajaran”.(G.R.U/25.04.2019)

Kesimpulan ciri gaya kepemimpinan kepala sekolah pada saat saat kegiatan belajar mengajar, pengelolaan program dan proses evaluasi menggunakan sistem delegasi. Jadi setiap guru maupun wakil kepala sekolah sudah diberi jobdisnya masing-masing untuk melaksanakan tugasnya.

C. Output Pendidikan Sekolah

1. Prestasi Akademik dan Non Akademik yang Dicapai

Tindakan kepala sekolah terhadap prestasi akademik dan non akademik yang dicapai yaitu dengan memberikan apresiasi finansial dan non finansial bagi guru dan siswa yang telah berprestasi. Contohnya adalah pemberian beasiswa full bagi siswa yang menjuarai nomor 4 lomba internasional mandarin se- Asia kemudian kalau guru ada semacam promosi jabatan. Ada juga yang dibuatkan banner dan dimuat dalam majalah siswa MISI di SMA Nurul Jadid. seperti bapak biro pendidikan bilang bahwa:

“ada penghargaan di situ baik moral maupun moril akan diberikan bagi guru maupun siswa yang telah berprestasi mengharumkan nama lembaga”. (B.P.A/25.04.2019)

2. Upaya Peningkatan Prestasi Akademik dan Non Akademik

Langkah kepala sekolah dalam upaya meningkatkan prestasi akademik dan non akademik yaitu dengan cara *“mengumpulkan penjab-penjab program untuk merapatkan langkah-langkah peningkatan prestasi akademik dan non akademik”* kemudian ada yang namanya kegiatan tutorial sore atau malam dan prigram diniyah pagi bagi yang akademik dan kegiatan ekstra kurikuler yang non akademiknya seperti robotika, batik, handcraft, OSIS, MPK dan majalah MISI. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan siswa kelas XI IPS 1 bahwa:

“upaya meningkatkan prestasi akadmik dan non akademik yaitu dengan memberikan kegiatan ekstrakurikuler dan pelajaran lebih kepada siswa, salah satu contohny yaitu pembelajaran di program unggulan yang memiliki waktu lebih banyak daripada waktu pembelajaran yang digunakan di program regular sehingga anka-anak unggulan terdominasi menjadi anak-anak yang berprestasi baik itu dalam tingkat nasional maupun sampai tingkat internasional disamping

itu kepala sekolah juga menampungkan siswa dalam suatu organisasi dimana siswa tersebut dituntut mendapatkan nilai yang lebih dari siswa yang tidak ikut organisasi, contoh seperti OSIS, MPK dan najalah MISI". (S.W.S/25.04.2019)

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil output pendidikan dilihat dari hasil prestasi yang didapat langkah kepala sekolah adalah memberikan apresiasi atau penghargaan finansial dan non finansial. Kemudian langkah kepala sekolah untuk meningkatkan prestasi akademik dan non akademik yaitu dengan memberikan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

4.1.2 GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SMA NURUL JADID DALAM PROSES PENGAMBILAN KEBIJAKAN DI SEKOLAH

A. Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui koordinasi antara wakil kepala sekolah, kemudian masalah tersebut diangkat ke dalam forum rapat untuk ditemukan solusinya, seperti apa yang beliau katakan yaitu *"pertama pemecahan masalah dilakukan oleh wakil kepala sekolah kemudian diangkat dalam rapat"* kemudian beliau juga tidak serta merta memutuskan sendiri masalah itu meskipun kebijakan tertinggi ada pada kepala sekolah, hal ini seperti yang dikatakan bapak kurikulum bahwa:

"beliau memang mempunyai hak yang tertinggi di sekolah Cuma beliau dalam memutuskan suatu masalah di sekolah tidak sendirian sama seperti yang saya sampaikan tadi bahwa beliau juga bersifat kooperatif dengan guru-guru dan juga dengan wakil kepala sekolah sehingga tidak serta merta dari beliau saja tapi masih dirembukkan untuk dicari solusi yang terbaik". (W.K.D/25.04.2019)

Waka kurikulum mengatakan bahwa jika terdapat pelanggaran siswa yang melebihi batas poin pelanggaran atau guru yang telah melanggar kode etik yang tidak bisa ditoleransi sekolah maka akan diserahkan kepada mahkamah pesantren, kemudian jika pelanggaran ketidakhadiran maka urusannya akan berlanjut kepada biro pendidikan, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak waka kurikulum yaitu:

"Kalau di siswa ada tata tertib siswa dengan sistem poin, kalau guru ada yang namanya kode etik, apalagi di yayasan ada yang namanya mahkamah untuk mengurus pelanggaran-pelanggaran jika tidak bisa diatasi di internal sekolah. Jika pelanggaran jumlah ketidakhadiran guru nanti diurus juga oleh biro

pendidikan pondok pesantren secara bertahap ada peringatan SP1, SP2 dan SP3". (W.K.D/25.04.2019)

B. Proses Pengambilan Keputusan

Cara kepala sekolah dalam memutuskan sebuah kebijakan yaitu dengan berdiskusi terlebih dahulu dan menampung ide-ide dari guru-guru senior maupun siswa seperti yang beliau katakan yaitu *"kita mempertimbangkan saran dan kritik dari senior-senior di sekolah. Untuk guru bisa langsung sampaikan kepada saya baik secara langsung maupun secara tidak langsung, kalau untuk siswa sudah disediakan kotak saran atau bisa langsung berkomunikasi dengan guru-gurunya. Kemudian dari kritik dan saran itu bisa sebagai pertimbangan dalam hal membuat kebijakan atau program sekolah"*. Kemudian kebijakan tersebut beliau gelindingkan dan sosialisasikan pada acara-acara tertentu selama satu bulan. Seperti contoh yang diberikan oleh waka kurikulum yaitu:

" Contoh kemarin awal-awal kepala sekolah mengumpulkan pengurus osis dalam rangka untuk menggali informasi supaya balance antara tenaga pendidik dan peserta didik, karena bisa jadi yang dilaporkan tenaga pendidik bisa berbeda dengan laporan peserta didik. Termasuk dalam hal penyusunan anggaran juga begitu, contoh waka kesiswaan melibatkan osis untuk menyusun program selama satu tahun ke depan beserta anggarannya, itu jadi masukan ketika rapat dari level siswa kemudian dibicarakan kepada kesiswaan kemudian dibawa ke dalam forum rapat". (W.K.D/25.04.2019)

C. Komunikasi

Cara komunikasi beliau dengan bawahan bisa secara langsung dan tidak langsung. Secara tidak langsung yaitu dengan menghubungi melalui media sosial whatsapp jika beliau ada di luar sekolah. Sedangkan komunikasi beliau dengan siswa terlihat jarang siswa untuk menyapa terlebih dahulu karena ada perasaan hormat, jadi komunikasinya yang penting-penting saja seperti hasil observasi yang dilakukan yaitu, komunikasi beliau dengan bawahan terlihat baik contoh pada pagi hari beliau selalu menyapa guru-guru maupun siswa yang yang baru datang ke sekolah, biasanya beliau dulu yang menyapa, kalau siswa jarang yang menyapa duluan karena sungkan atau ada perasaan hormat kalau tidak ada perlunya hal ini menyangkut kepada akhlak dan sopan santun yang diterapkan pesantren.

D. Kesempatan

Kesempatan yang dimaksud adalah kepala sekolah apakah memberikan wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Hasil observasi yang telah dilakukan bahwa wakil kepala sekolah yang ada di SMA Nurul Jadid diberi kesempatan untuk mengambil keputusan-keputusan bahkan sampai pada tingkat siswa yang terorganisasi dalam kegiatan OSIS juga diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan asalkan sesuai dengan tugas dan fungsinya dari masing-masing bagian. Kepala sekolah mengatakan:

“keputusan itu asalkan sesuai dengan jobdisnya masing-masing waka maka keputusan itu bisa dilaksanakan tetapi jika keluar dari jobdisnya harus terlebih dahulu musyarah dengan saya sebagai kepala sekolah dan saya juga mempertimbangkan masukan-masukan dari mereka untuk membuat keputusan”.

Adanya proses delegasi yang diberikan kepala sekolah juga memperkuat dan membuat kepercayaan wakil kepala sekolah untuk mengambil keputusan sendiri sehingga keputusan tersebut cepat terlaksanakan, kecuali memang yang bersifat makro atau keluar dari prinsip-prinsip kepesantrenan, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan bapak kurikulum dan guru bahasa inggris yaitu:

“karena bersifat delegasi itu sejauh tidak berbeda dengan prinsip. Prinsip di sini kebijakan yang bersifat makro seperti terkait dengan anggaran maka tetap koordinasinya dengan kepala sekolah”. (W.K.D/25.04.2019)

“dalam keputusan beberapa structural beliau juga memberikan keputusan bagi penanggung jawab masing-masing kegiatan tapi itupun tetap berada dalam kode etik sekolah”. (G.R.U/25.04.2019)

Kehadiran kepala sekolah dalam setiap kegiatan juga sangat penting karena untuk mengetahui bagaimana proses kegiatan itu berlangsung dan kontrol penuh atas kegiatan itu. Beliau sendiri sering hadir meskipun beliau banyak kegiatan di luar sekolah dan tidak bisa menghadiri kegiatan tersebut, maka beliau mendelegasikan wakil kepala sekolah yang bersangkutan dan tetap memberikan arahan dan kontrol melalui media sosial. Hal ini sesuai dengan arahan dari beliau kepala sekolah yaitu :

“kalau saya bisa menghadiri kegiatan itu saya pasti hadir dan berpartisipasi, tetapi jika kegiatan itu bisa dilaksanakan meskipun tanpa ada saya maka saya tetap memantau jalannya kegiatan melalui wakil kepala sekolah atau penjab dari masing-masing kegiatan”. (K.S.H/01.05.2019)

Hal di atas sangat berpengaruh terhadap hubungan yang terjalin antara kepala sekolah dengan bawahan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan waka kurikulum bahwa:

“kalau hubungan dengan guru itu cair artinya tidak ada gap tetapi guru sendiri yang merasa takdzim atau lebih menghormati sehingga komunikasinya terbatas pada kegiatan akademik sekolahs saja. Begitu juga dengan murid biasanya kepala sekolah berkeliling di area sekolah”. (W.K.D/25.04.2019)

Sangat jelas bahwa hubungan yang terjalin dengan baik, bawahannya siap menjalankan apa yang diperintahkan kepala sekolah tetapi hubungan tersebut terbatas pada kegiatan akademik saja, guru dan siswa merasa sungkan atau takdzim untuk berbicara lebih kalau tidak ada kepentingan dengan akademik.

E. Interaksi Pihak Sekolah dengan Pesantren dan Luar Pesantren

Hubungan beliau dengan pihak pondok pesantren sangat baik, semua keputusan pesantren dalam hal ini biro pendidikan akan diterima sepenuh hati oleh sekolah *“semua kebijakan biro pendidikan pesantren kita siap menerima, karena sistemnya sudah sentralisasi. Ibarat dalam kenegaraan biro pendidikan itu seperti kemdikbud”* (W.K.D/25.04.2019), apalagi beliau juga salahsatu keluarga pengasuh pondok pesantren Nurul Jadid. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan biro pendidikan pesantren yaitu:

“sangat baik sekali, tetap terjalin meskipun tidak selalu bertatap muka, selain beliau sebagai pemimpin beliau juga termasuk keluarga dalem pesantren, jadi tidak ada alasan hubungan itu tidak baik menurut saya seperti itu”. (B.P.A/25.04.2019)

Interaksi sekolah tidak hanya di dalam pesantren juga melainkan ada interaksi atau kesepakatan-kesepakatan dengan pihak luar salah satu contoh yang diberikan oleh waka kurikulum adalah menjalin kemitraan-kemitraan dengan lembaga-lembaga setapak kuda dalam pengembangan bahasa mandarin, kalau di luar negeri seperti kemitraan dengan sebelas universitas di Tiongkok. Kemudian Bapak Ubaidillah juga mengatakan *“ada program-program social dari sekolah dan kepala sekolah berpartisipasi dan beliau juga sangat welcome dengan hubungan-hubungan di luar sekolah atau bersosial juga dengan masyarakat tidak*

hanya intern sekolah saja beliau juga banyak relasi dengan pihak luar sekolah”. (G.R.U/25.04.2019)

Interaksi yang terjalin tersebut apakah akan diaplikasikan di sekolah sesuai yang telah disepakati. Berdasarkan hasil observasi yaitu kalau pesantren atau yayasan sudah membuat keputusan otomatis sekolah mengikuti dan menyesuaikan program-program dari pesantren seperti adanya program diniyah pagi sebelum KBM dimulai, dan jika hubungan tersebut berasal dari luar pesantren maka akan disaring dulu kira-kira sesuai apa tidak dengan visi dan misi sekolah, contohnya seperti yang dikatakan waka kurikulum yaitu *“seperti PKBM bahasa mandarin sesuai dengan MoU yang disepakati (W.K.D/25.04.2019)”*. Selama kesepakatan itu ada hubungannya dengan sekolah beliau kepala sekolah bisa langsung mengaplikasikannya, sesuai apa yang dikatakan Bapak Ubaidillah yaitu:

“selama itu berkaitan dengan program-program sekolah dan kegiatan-kegiatan sekolah beliau langsung mengaplikasikannya dan tidak semua interaksi dengan luar sekolah berkaitan dengan akademis jadi beliau juga mengambil yang bersifat akademis saja dan bisa connect dengan sekolah semisal kemarin juga ada salah satu interaksi dengan salahsatu PT. di Paiton dan itu juga sangat connect sekali akhirnya kerjasama dan itu diaplikasikan di sekolah juga. (G.R.U/25.04.2019)”

Berdasarkan hasil di atas tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Nurul Jadid dalam proses pengambilan kebijakan di sekolah adalah kepala sekolah melakukan koordinasi dan rapat di dalam forum untuk memecahkan sebuah masalah sehingga dapat diputuskan sebuah kebijakan berdasarkan ide-ide dari bawahan dan keputusan tersebut dilakukan secara bersama dengan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memberikan pendapat.

4.1.3 GAYA KEPEMIMPINAN KHAS PESANTREN KEPALA SMA NURUL JADID

A. Kepemimpinan dan Budaya Pesantren

Kepemimpinan khas pesantren memiliki cirinya sendiri seperti kepemimpinan yang bersifat mengabdikan dan cenderung kepada sisi kharismanya artinya kepemimpinan yang menekankan kepada bawahan maupun kepala untuk memberikan pelayanan lebih atau pengabdian yang lebih terhadap pondok pesantren didukung dengan sifat kharismatik kepada seorang guru ataupun kyai sehingga sifat-sifat perbedaan yang keruh bisa hilang dengan sendirinya dengan

syarat antara atasan maupun bawahan tetap saling menghormati pendapat dan atas dasar kebaikan bersama.

Beliau kepala sekolah mengatakan *“gaya kepemimpinan khas pesantren itu biasanya bermacam-macam tetapi lebih cenderung ke kharismaniknya atau lebih kepada sifat melayani atau mengabdikan (K.S.H/01.05.2019)”*. Kemudian bapak Didik Rahwiniyanto juga mengatakan kepemimpinan khas Pesantren Nurul Jadid itu sendiri adalah demokratis beliau memberikan contoh yaitu *“contohnya pengasuh sangat memberikan peluang dalam menggunakan hak pilih tidak ada intervensi apapun secara tidak melanggar etika pesantren yaitu trilogi santri dan panca kesadaran santri itu”*. (W.K.D/25.04.2019)

Adanya budaya-budaya khas pesantren akan mempengaruhi juga terhadap gaya kepemimpinan yang akan digunakan oleh seorang kepala sekolah yang berada di naungan yayasan pondok pesantren. Sama halnya seperti di Pondok Pesantren Nurul Jadid yaitu kepala sekolah SMA Nurul Jadid dalam memimpin juga melihat budaya dan latar belakang pondok pesantren itu seperti apa sehingga kebijakan-kebijakan yang dibuat tidak akan berbenturan dengan budaya yang ada. Seperti yang beliau katakan:

“jelas ada hubungan antara budaya pesantren dengan kepemimpinan yang saya gunakan. Dengan budaya tersebut saya bisa membuat program-program kebijakan di sekolah. Artinya saya juga menyesuaikan dengan budaya pondok kita bagaimana cara saya memimpin di sekolah”. (K.S.H/01.05.2019)

Senada dengan bapak kepala sekolah, Bapak Ubaidillah juga mengatakan bahwa:

“Menurut saya ada di situ karena di pesantren kita kan diajarkan kekeluargaan, kebersamaan, kerukunan dan juga dalam konteks kebersamaan dalam segala hal di situ kan betul-betul ditanamkan di pesantren seperti akhlakul karimah yang baik semuanya sudah ada dan beliau juga bisa dibilang kebiasaan di pesantren sehingga kebudayaan pesantren terbawa dan berpengaruh ke dalam kepemimpinan beliau dalam konteks hal yang baik antara atasan dan bawahan semuanya”. (G.R.U/25.04.2019)

Cara beliau dalam memimpin SMA Nurul Jadid yang notabennya dalam lingkup pondok pesantren yaitu dengan saling berkoordinasi dengan semua pihak. Seperti yang beliau katakan yaitu:

“cara memimpin yaitu kita saling berkoordinasi dengan bawahan sesuai dengan jobdisnya masing-masing dan sesuai dengan strukturnya masing-masing. Kita

menjalankan program-program sekolah sesuai dengan apa yang telah kita rencanakan, artinya saya menekankan kepada wakil kepala sekolah atau penjab-penjab untuk melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati, artinya saya mendelegasikan kepada mereka saya percaya bahwa mereka mampu melaksanakan programnya sesuai dengan keahliannya. Dan kita terus saling berkoordinasi dengan pihak pondok pesantren agar program-program yang kita rencanakan dan kita laksanakan sesuai dengan arahan pesantren". (K.S.H/01.05.2019)

B. Jenis gaya kepemimpinan

Kepala sekolah menggunakan beberapa kepemimpinan untuk menjalankan pendidikan di SMA Nurul Jadid termasuk demokratis dan situasional delegatif. Seperti hasil wawancara dengan beliau kepala sekolah dan wakil kurikulum mengatakan:

"pertama saya tidak begitu tau kepemimpinan apa yang saya gunakan, yang jelas saya harus mempertimbangkan saran-saran dari senior-senior yang lebih dulu ada di sekolah ini, bisa dikatakan saya new comer di SMA Nurul Jadid bukan dari awal yang membangun sekolah ini tapi dari keputusan yayasan saya ada di sini. Sehingga perlu waktu agak lama saya beradaptasi dengan senior-senior apalagi mantan-mantan kepala sekolah yang di sini. Yang kedua kadang-kadang bagaimana menghadapi kepentingan yang berbeda sehingga kita melihat dan menunggu apa yang bisa kita hadapi, sewaktu-waktu kita harus bersikap keras dan sewaktu-waktu kita bersikap lunak, saya sebagai leader punya prinsip saya harus tegas tapi hal-hal yang bisa ditoleransi saya lunak misalnya guru boleh tidak masuk asal ada penggantinya tetapi bukan TU harus sesuai rumpunnya walaupun aturan dari pesantren tidak boleh tidak harus fokus mengajar". (K.S.H/01.05.2019)

"kepemimpin yang digunakan kepala sekolah adalah delegasi". (W.K.D/25.04.2019)

Menurut Bapak Kepala sekolah kepemimpinan khas pesantren yang ideal yaitu demokratis dengan mempelajari budaya-budaya kepesantrenan dan tetap memperhatikan nilai-nilai keislaman seperti yang beliau katakan yaitu:

"pemimpinan itu banyak sekali, ya kita gunakan sesuai dengan kondisi yang ada di sekolah tersebut, kita pelajari bagaimana budaya-budaya yang ada dalam pesantren tersebut. Kalau di Nurul Jadid sendiri lebih ke demokratis. Ibarat sistem negara ya Nurul Jadid ini sebagai contoh kecil dari negara. Kalau di Nurul Jadid ada poin penting yang harus diterapkan oleh pemimpin atau kepala sekolah yaitu trilogi santri dan panca kesadaran santri". (K.S.H/01.05.2019)

Kepemimpinan khas pesantren itu juga ialah kepemimpinan yang merangkul semua golongan dan tidak otoriter seperti yang dikatakan oleh bapak waka kurikulum yaitu:

“kepemimpinan yang merangkul semua stake holder yang ada karena itu termasuk ciri khas pesantren, tidak otoriter dan bersifat demokratis, di sini meskipun ada yang melanggar kode etik tidak langsung dipecat ada proses pembinaan dan peringatan, baru kalau sudah tidak bisa maka dikembalikan”. (W.K.D/25.04.2019)

Berdasarkan hasil di atas gaya kepemimpinan khas kepala SMA Nurul Jadid dapat dipengaruhi oleh budaya-budaya yang ada di pesantren seperti budaya untuk melayani, untuk mengabdikan dan budaya kekeluargaan yang pondok pesantren yang sangat tinggi. Kemudian kepemimpinan khas pesantren juga bisa dicirikan dengan merangkul semua golongan yang bersifat demokratis dan tidak otoriter.

4.2 PEMBAHASAN

4.2.1 GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Kepala sekolah SMA Nurul Jadid diberikan kewenangan dalam mengelola dan mengembangkan sekolah, berbeda dengan sebagian pesantren lainnya yang mana sistem pengembangannya sudah ditentukan oleh seorang kyai. Sehingga tugas kepala sekolah SMA Nurul Jadid tidak hanya menjalankan perintah dari atasan melainkan kepala sekolah juga punya kesempatan untuk memimpin dan mengembangkan kemajuan sekolah itu sendiri. Terdapat tiga poin gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, yaitu: 1. *Input* pendidikan; 2. *Proses* Pendidikan; 3. *Output* pendidikan.

A. Input Pendidikan di SMA Nurul Jadid

Peneliti membagi *input* pendidikan dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana sekolah, struktur organisasi, program kerja sekolah, peraturan sekolah, deskripsi tugas dan visi misi sekolah. Input pendidikan merupakan sesuatu hal penting yang harus tersedia sebelum proses pembelajaran. Hal penting tersebut kita sebut sebagai bahan terlaksananya sebuah proses pendidikan seperti tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, sarana dan prasarana sekolah dan lain sebagainya (Arikunto, 2006 dan Zahroh, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian sistem perekrutan tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan pengadaan sarana prasarana sekolah sekarang dipegang oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid yang terdiri dari atas biro-biro. Perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan dipegang oleh biro kepegawaian jadi surat lamaran langsung masuk ke biro kepegawaian. Biro kepegawaian nanti memproses berdasarkan hasil rapat evaluasi yang dilakukan oleh SMA Nurul Jadid apakah sekolah benar-benar membutuhkan pegawai baru.

Proses di atas mirip dengan pengadaan sarana dan prasarana tetapi koordinasinya antara sekolah dengan biro umum karena semua sistem sudah sentral kepada yayasan. Sistem sentralisasi ini terkait dengan keuangan yang akan masuk dan dikelola oleh yayasan untuk operasional sekolah-sekolah yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid agar lebih efektif dan akuntabel. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muchlis (2017) tentang sentralisasi keuangan yayasan menunjukkan bahwa adanya kemajuan keuangan yang dikelola dan mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Sistem sentralisasi tersebut tidak menghambat kepala sekolah dalam melakukan rapat koordinasi dengan guru-guru yang dianggap penting dalam pembentukan struktur organisasi dan program kerja sekolah. Pembentukan empat waka adalah hak prerogatif kepala sekolah dengan cara melihat kemampuan dan kecakapan dan juga meminta pendapat kepada guru-guru senior yang ada di sekolah. Contoh koordinasi yang dilakukan kepala sekolah dalam hal pembentukan peraturan sekolah dan deskripsi tugas sesuai *jobdis* yang telah dibentuk adalah menafsirkan aturan umum yang ditetapkan pesantren kemudian kepala sekolah dan guru-guru membentuk peraturan khusus bagi SMA Nurul Jadid sesuai dengan aturan umum yang telah diberikan.

Koordinasi kepala sekolah juga dilaksanakan pada saat proses refleksi visi dan misi pada setiap awal tahun pelajaran apakah sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan apakah masih relevan dengan keadaan saat ini. Berhubung kepala sekolah saat ini masih baru jadi masih meneruskan visi dan misi sebelumnya karena visi dan misi sekolah dibentuk setiap 5 tahun sekali.

B. Proses Pendidikan di SMA Nurul Jadid

Proses belajar mengajar yang ada di SMA Nurul Jadid menggunakan model pembelajaran perpaduan antara kurikulum nasional dan kurikulum pesantren. Proses pendidikan di sekolah merupakan seluruh rangkaian pengelolaan dan pengembangan input pendidikan yang sudah dipersiapkan sebelumnya dan Proses merujuk kepada serangkaian peristiwa pembentukan input menjadi sebuah *output*. Proses ini termasuk pengambilan keputusan, pengelolaan lembaga, belajar mengajar dan evaluasi (Wibowo, 2008).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di dalam proses pendidikan di SMA Nurul Jadid menggunakan sistem pendelegasian wewenang kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan jobdis-jobdis yang telah dibentuk. Pendelegasian wewenang menurut Manullang (2006) adalah bentuk pemberian tugas dari atasan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas tertentu, sedangkan menurut Siswanto (2006) adalah pemberian otoritas dan tanggung jawab untuk melakukan aktifitas tertentu. Pendelegasian wewenang di sini termasuk kegiatan belajar mengajar, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan program, *monitoring* dan evaluasi.

Gaya kepemimpinan delegasi merupakan salahsatu unsur dari kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional dikemukakan oleh Hersey dan Blancard adalah “*leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*” atau gaya kepemimpinan seseorang berbeda-beda sesuai dengan kesiapan para bawahannya atau pengikutnya. Kesiapan ini merujuk sejauh mana pengikut tersebut mampu dan bersedia untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu (Robbins dan Judge, 2008; Hersey dan Blancard, 1995).

Kepala sekolah sudah memilih wakil kepala sekolah yang kompeten dalam bidangnya melalui observasi dan bertanya kepada guru-guru senior sehingga para wakil kepala sekolah sudah siap jika diberi perintah oleh kepala sekolah. Seiring dengan kepemimpinan delegasi ini guru yang diberi wewenang dan kepercayaan untuk melaksanakan tugas harus memiliki perilaku kerja dan hubungan kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan delegasi ini berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru karena guru diberi kepercayaan dan tugas-tugas yang telah diberikan sesuai garis koordinasi yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang

telah dilakukan oleh Hamid dan siswanto (2017) bahwa kepemimpinan delegasi mempengaruhi kinerja seorang karyawan, kemudian penelitian dari Walujan dkk (2016) bahwa gaya kepemimpinan delegasi dan komunikasi bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

C. Output Pendidikan di SMA Nurul Jadid

Output merupakan hasil dari keluaran dari hasil dari proses pendidikan itu sendiri bisa dari kelulusan siswa dan prestasi-prestasi yang telah dicapai oleh sekolah. Peneliti melihat bagaimana tindakan kepala sekolah terhadap upaya peningkatan prestasi dan terhadap prestasi yang telah diraih baik dari segi akademik dan non akademik.

Kepala sekolah memberikan apresiasi bagi siswa dan guru yang berprestasi baik berupa penghargaan finansial dan non finansial. Kemudian ada juga pemberian beasiswa full bagi siswa yang telah mendapatkan prestasi ditingkat nasional maupun internasional seperti siswa yang mendapatkan juara 4 lomba *olimpiade* mandarin se Asia dan juara 1 *telling story* bahasa inggris se Nasional.

Prestasi-prestasi tersebut tentunya didukung oleh upaya-upaya peningkatan prestasi akademik maupun akademik. SMA Nurul Jadid dituntut sejatinya mendapatkan dua tuntutan. Tuntutan akademik yaitu pembelajaran, ada upaya peningkatan prestasi seperti les atau tutorial tambahan bagi siswa dengan peminatan pembelajaran tertentu yang dilaksanakan pada malam hari. Tuntutan kedua yaitu tuntutan nilai keagamaan, SMA Nurul Jadid menyelenggarakan program diniyah pagi sebelum KBM di mulai yang namanya *Furudhul 'Ainiyah* program ini selaras dengan program yang telah diinstruksikan oleh pesantren sehingga hasil dari ujian *Furudhul 'Ainiyah* itu juga sebagai bahan pertimbangan nilai-nilai prestasi siswa-siswi SMA Nurul Jadid.

4.2.2 GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SMA NURUL JADID DALAM PROSES PENGAMBILAN KEBIJAKAN DI SEKOLAH

Kebijakan merupakan suatu aturan yang tertulis dan termasuk keputusan formal organisasi yang sifatnya mengikat untuk mengatur perilaku seseorang sehingga akan tercipta tata nilai yang baru (Dunn, 2003) atau menurut Davis (2007) kebijakan merupakan suatu aturan, pedoman, dan aturan yang telah

ditetapkan untuk mendukung tujuan-tujuan tertentu. Kebijakan kepala SMA Nurul Jadid yang dilihat dalam penelitian ini meliputi bagaimana cara kepala sekolah memecahkan suatu permasalahan dan bagaimana proses pengambilan keputusan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian cara kepala sekolah memecahkan masalah yaitu dengan koordinasi dengan wakil kepala sekolah kemudian permasalahan tersebut diangkat dalam forum rapat guru sesuai dengan kode etik guru dan aturan-aturan poin siswa. Jika itu masalah pelanggaran kode etik, permasalahan tersebut masih diatasi oleh internal sekolah, jika kepala sekolah tidak mampu menyelesaikan masalah tersebut maka akan dilimpahkan kepada bagian mahkamah pondok pesantren.

Kepala sekolah tetap menerima saran dan kritik membangun untuk memecahkan suatu permasalahan atau menetapkan suatu kebijakan. Kebijakan ini adalah kebijakan untuk kebaikan bersama, tidak semena-mena langsung menerapkan kebijakan tanpa adanya koordinasi dengan guru-guru senior dan wakil kepala sekolah yang ada, kemudian juga termasuk dari saran dan kritik dari siswa sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan kebijakan. Sistem seperti ini sudah banyak kita kenal dan ciri-ciri di atas merupakan contoh dari kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan tujuan organisasi dengan cara kerjasama dan menerima saran, pendapat dan kritik untuk tujuan organisasi tentunya dengan komunikasi yang baik juga (Siagian, 2010). Sesuai dengan hasil penelitian yang didapatkan bahwa komunikasi kepala sekolah jelas arahnya dan terkoordinasi, cara beliau berkomunikasi terbuka bisa secara langsung maupun dengan menggunakan sosial media meskipun para bawahan merasa sungkan atau lebih menghormati kepala sekolah untuk tidak berbicara lebih keluar dari kegiatan sekolah, Sudarwan Danim (2004) menyebutkan bahwa landasan utama kepemimpinan demokratis adalah keterbukaan antar sesama sehingga terjadi komunikasi dan interaksi yang dinamis antara atasan dan bawahan. Terlihat juga interaksi kepala sekolah terjalin dengan baik dengan pihak internal pondok pesantren dan interaksi yang terjalin di luar pondok pesantren, sehingga dari hasil interaksi-interaksi dengan pihak luar

menghasilkan kesepakatan dan kerjasama, contoh seperti adanya MoU PKBM Bahasa mandari dengan lembaga-lembaga setapak kuda dan lain sebagainya.

Menurut Machali dan Hidayat (2012) kepemimpinan demokratis selalu menghargai kemampuan dan potensi dari setiap bawahan, hal ini sesuai dengan hasil penelitian bahwa kepala sekolah menghargai kemampuan dari bawahan dengan memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan asalkan keputusan yang diambil tidak keluar dari prinsip dan jobdisnya masing-masing, hal ini sesuai dengan pendapat Hermanto (2016) bahwa kepemimpinan demokratis memberikan kesempatan berpartisipasi kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan tetap mementingkan hasil dari musyawarah.

4.2.3 GAYA KEPEMIMPINAN KHAS PESANTREN KEPALA SMA NURUL JADID

Kepemimpinan khas pesantren mempunyai ciri-ciri tertentu yaitu kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai keislaman dalam kesehariannya. Menurut Anwar (2010) studi kepemimpinan pondok pesantren tidak lepas dari pemahaman substansi pendidikan agama Islam yang dikembangkan. Sesuai apa yang dikembangkan di Pondok Pesantren Nurul Jadid bahwa kurikulum pesantren terdapat dualisme tuntutan, yaitu tuntutan terhadap pembelajaran atau skil umum dan tuntutan terhadap pembelajaran atau praktek nilai-nilai keislaman. Kemudian kepemimpinan khas pesantren di Nurul Jadid adalah kepemimpinan yang kolaboratif berbentuk sebuah yayasan keislaman yang memungkinkan semua elemen sebuah institusi turut ambil dalam membangun sebuah kesepakatan dan saling mendukung satusama lain dengan rasa kekeluargaan yang tinggi demi tujuan bersama (Hadar dan Ishom, 2004).

Kepemimpinan tersebut tidak lepas dari budaya pesantren dalam menjalaninya seperti budaya kepemimpinan untuk melayani dan mengabdikan terhadap pondok pesantren yang kuat sehingga memiliki banyak pengaruh terhadap gaya kepemimpinannya. Kemudian lebih lanjut di Pondok Pesantren Nurul Jadid sendiri terdapat budaya-budaya yang harus ditekankan dan diterapkan oleh pemimpin di Nurul Jadid yaitu trilogi santri dan panca kesadaran santri.

Adapun trilogi santri dan panca kesadaran santri sebagai berikut:

Trilogi santri yaitu

1. Memperhatikan kewajiban-kewajiban fardhu 'ain;
2. Mawas diri dengan meninggalkan dosa-dosa besar;
3. Berbudi Luhur kepada Allah dan makhluk.

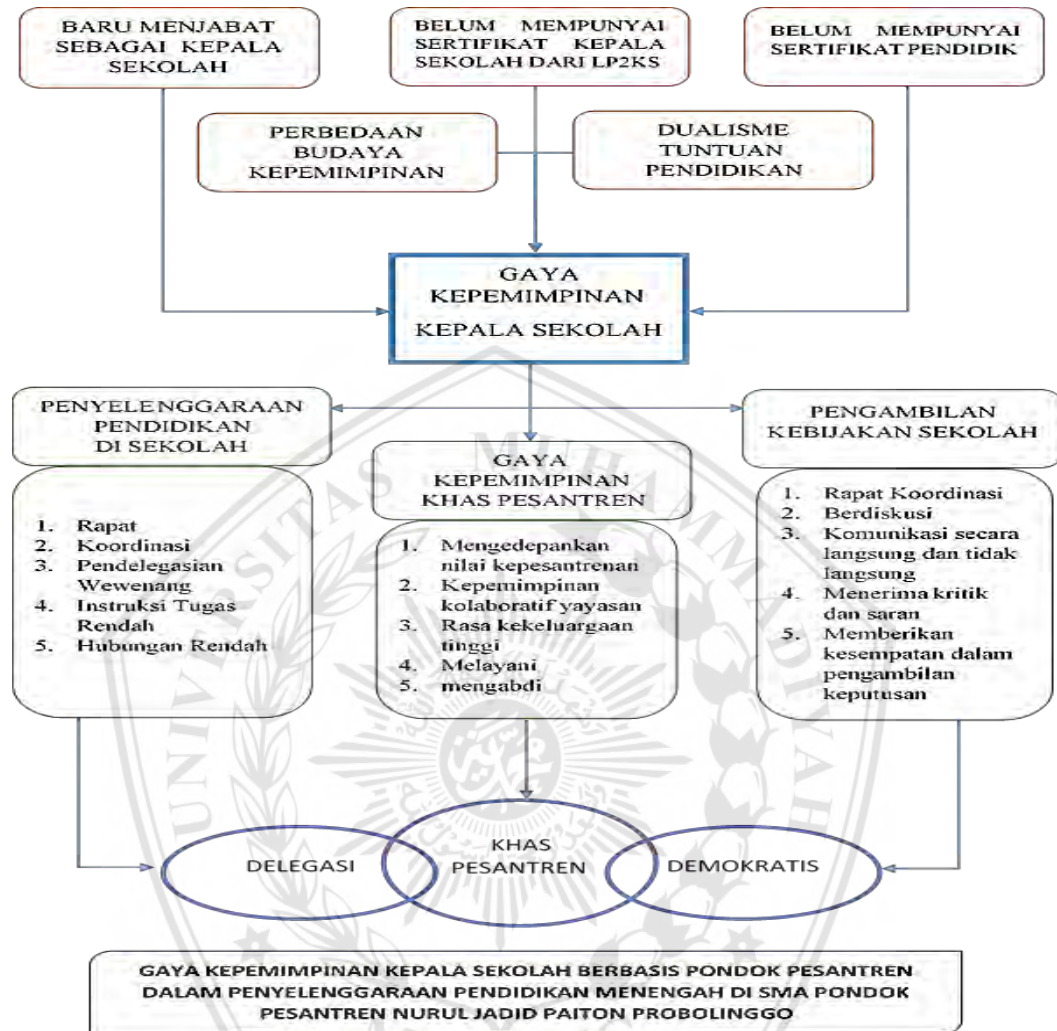
Kemudian panca kesadaran santri yaitu,

1. Kesadaran beragama;
2. Kesadaran ilmu;
3. Kesadaran Bermasyarakat;
4. Kesadaran berbangsa dan bernegara;
5. Kesadaran berorganisasi.

Budaya yang ada di atas dapat mengandung unsur-unsur keteraturan perilaku, nilai-nilai, norma-norma dan menjadi falsafah dan landasan suatu organisasi (Amir, 2014). Budaya-budaya tersebut akan membentuk suatu sistem makna bersama secara bersama yang dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi dengan organisasi lainnya (Bliss, 1999) sedangkan Robbins (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh sumber manusia yang ada di dalamnya.

4.2.4 DESAIN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Desain kepemimpinan kepala SMA Nurul Jadid dapat digambarkan seperti bagan di bawah ini.



Gambar 4.1 Desain Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Nurul Jadid

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan kepala SMA Nurul Jadid dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi input, proses dan output adalah gaya kepemimpinan delegasi, yaitu kepala sekolah memberikan otoritas kepada wakil kepala sekolah untuk melaksanakan tugasnya dengan melihat kemampuan yang dimiliki bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Nurul Jadid dalam proses pengambilan kebijakan di sekolah adalah gaya kepemimpinan demokratis,

yaitu kepemimpinan yang mementingkan tujuan bersama, tetap menerima aspirasi dari bawahan, komunikasi juga baik dan memberikan kesempatan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan khas pesantren yang diterapkan oleh Kepala SMA Nurul Jadid yaitu kepemimpinan yang bersifat mengabdikan, melayani dan rasa kekeluargaan yang tinggi dengan menerapkan nilai-nilai keislaman dan nilai-nilai kepesantrenan Pondok Pesantren Nurul Jadid yaitu trilogi santri dan panca kesadaran santri.

5.2 SARAN

Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk keberlangsungan dan kemajuan sekolah yang dipimpin. Gaya kepemimpinan yang cocok adalah kepemimpinan situasional yang mana kepala sekolah terlebih dahulu melihat tingkat kesiapan kemampuan dan psikis dari bawahannya, tidak harus gaya delegasi saja yang diterapkan melainkan gaya situasional lainnya juga dipergunakan seperti *telling*, *selling* dan *participating* melihat adanya perbedaan tingkat kesiapan dari masing-masing bawahannya.

Bagi warga sekolah seperti guru, karyawan maupun siswa harus bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, karena jika tidak selaras dengan seorang pemimpin maka akan berdampak kepada perkembangan dan proses pembelajaran yang terjadi di sekolah.

Selanjutnya penunjukan kepala sekolah ini adalah hak prerogatif yayasan tentunya yayasan Nurul Jadid harus menyiapkan calon-calon kepala sekolah yang telah diberi pelatihan kepemimpinan lebih-lebih calon kepala sekolah yang ditunjuk sudah mempunyai sertifikat kepala sekolah yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS) jikalau perlu penunjukan kepala sekolah ini juga berdasarkan Permendikbud nomor 6 tahun 2018 tentang penugasan kepala sekolah.

Bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang gaya kepemimpinan perlu adanya penelitian lanjutan terhadap pengaruh gaya kepemimpinan delegasi dan demokratis kepala sekolah SMA Nurul Jadid terhadap peningkatan kinerja, motivasi guru, motivasi siswa dan kemajuan mutu pendidikan di SMA Nurul Jadid sendiri.

6. RUJUKAN

- Abdurahman, Mas'ud., *et al.* (2002). *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Ambary, Hasan, Muarif. (2001). *Menemukan Peradaban: Jejak Arkeologis dan Historis Islam Di Indonesia*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Amir, Nyak. (2014). *Budaya Organisasi Sekolah*. Jurnal Volume V Nomor 2 ISSN: 2086 – 1397 Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
- Anwar, US., Kasful. (2010). *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi Terhadap Pondok Pesantren Kota Jambi*. Jurnal Kontektualita vol. 25, No, 2
- Arep, Ishak & Hendri, Tanjung. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Bliss, Wliam G. (1999). *Why is Corporate Important*. Work force pp 8-9
- Dhofier, Zamakhsari. (2009). *Tradisi Pesantren memadu Modernitas Untuk Kemajuan Bangsa*. Jakarta: Pesantren Nawesea PRESS
- Dhofier, Zamakhsyari. (1994). *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES
- Dikmenum, (1999). *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis sekolah :Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah (paper kerja)*. Jakarta: Depdikbud
- Dunn, William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada. University Press
- Fadhila, L. Nala. (2017). *Pendidikan Alternatif dengan Model Pesantren Salafi-Khalafi (Studi Komplek R2 Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak Yogyakarta)*. Jurnal At-Tarbawi Volume. 2, No. 1, Januari – Juni 2017 UNS
- Hadar, Amini dan Ishom M, El Saha. (2004). *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniya*. Jakarta: Diva Pustaka
- Hanushek. (2000). *Assesing the Effect of School reseources on the Student Performance An Update*. Jurnal Education an Policy Analysis University of Rochester New York.
- Hermanto, Sogi. (2016). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kota Palangka Raya*. Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar Volume 1 nomor 2 ISSN: 2477-6076
- Hersey, Paul & Blanchard, K. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan. Sumber Daya Manusia. Terjemahan Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga.

- Hidayat, Ara & Machali, Imam. (2010). *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*. Bandung: Pustaka Educa
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam. (2012). *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Kaukaba
- Iskandar, U. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru*. Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, 10(1).
- Keating, J. Charles. (1986). *Kepemimpinan, Teori, dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Kanisius
- Keith, Davis. (2007). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Manullang, M. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Marsongko, M.H. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah*. Tesis Teknologi Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Meirawan, D. (2010). *Penjaminan Mutu Satuan Pendidikan sebagai Upaya Pengendalian Mutu Pendidikan Secara Nasional dalam Otonomi Pendidikan*. Jurnal. Educationist Vol. IV No. 2 Juli 2010 ISSN : 1907 - 8838
- Moleong, Lexy. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muchlis. (2007). *Sentralisasi Manajemen Keuangan Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Yayasan Al Mahrusiyah Lirboyo Kediri*. Jurnal Pendidikan Islam. Program Pascasarjana Institut Agama Islam Tribakti Kediri
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya
- Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah
- Puspita Sari, D. (2013). *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Mutu Pendidikan Di Gugus Rama 2 Upt Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara*. JMP, Volume 2 Nomor 1, April 2013
- Qomar, Mujamil. (2005). *Pesantren: Dari Transformasi metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga

- Rahardjo, M. Dawam. (1985). *Pergaulan Dunia Pesantren*. Jakarta: P3M
- Reza, R. A., & Dirgantara, I. (2010). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Doctoral dissertation Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Steven P & Judge, Timothy A. (2008). *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi Edisi 12)*. Jakarta: Salemba Empat
- Rohiat. (2009). *Manajemen Sekolah Teori dan Praktis*. Bandung: Refika Aditama
- Sagala, Syaiful. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sagala, Syaiful. (2009). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*. *Organizational Science Journal*, 4 (4): 577-594.
- Siagian, Sondang. (2010). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Siswanto, D Rendyka & Hamid, Jambur. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia)*. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume 42 No.1*. Universitas Negeri Brawijaya Malang
- Siswanto, H.B. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subhan, Arif. (2012). *Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia Abad ke-20: Pergumulan Antara Modernisasi dan Identitas*. Jakarta: Kencana
- Sudarwan Danim, (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sudarwan Danim. (2002). *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Suharsimi, Arikonto. (2009). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suhendar, Soedjarwo & Ismet, Basuki. (2017). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kyai, Budaya Pesantren, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu*

- Suparno. (2007). *Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang*. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan. Program Pascasarjana. Universitas Negeri Semarang
- Suryani, N. L. (2017). *Pengaruh Motivasi Guru dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Sslam Darul Hikmah Pamulang Tangerang selatan*. Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang Kreatif, 2(1)
- Sutarto. (2012). *Dasar-dasar Organisasi*. Yoygakarta. Gadjah Mada University Press
- Syuhada. (2016). *Integrasi Sistem Pendidikan Pesantren dan Pendidikan Madrasah: Kasus Di Pondok Pesantren di Mangkoso Barru*. Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
- Tampubolon, B. D. (2007). *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi 9 (3), 106-115
- Thoha, Miftah. (2004). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Tjiptono, Fandy. (2006). *Kepemimpinan*. Malang: Penerbit Bayu Media
- Veitzhal, Rivai. (2004). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers
- Walujan, C. Brenda., Mandey, L Sylava., & Tumbuan, JFA Willem. (2016). *Gaya kepemimpinan, delegasi wewenang dan komunikasi terhadap kinerja karyawan (pada pt. Air manado)*. Jurnal EMBA Vol. 4 No. 5 ISSN: 2303-1174. Universitas Sam Ratulangi Manado
- Wibowo, U. Budi. (2008). *Output Lembaga Pendidikan Dalam Perspektif Ekonomi Pendidikan*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Universitas Negeri Yogyakarta
- Yasmadi. (2005). *Modernisasi Pesantren*. Jakarta: Ciputat Press
- Zahroh, Aminatul. (2014). *Total Quality Management; Teori & Praktek Manajemen Dalam Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media